

# Evitar Medir Cada Cultura con la Misma Vara:

## Lecciones Aprendidas de las Operaciones en África Oriental

**Mayor Christopher H. Varhola, Componente de Reserva del Ejército de los EE.UU. y Teniente Coronel Laura R. Varhola, Ejército de los EE.UU.**

El Teniente Coronel (R) O. Shawr Cupp, Ejército de los EE.UU.

**M**UCHOS AÑOS ATRÁS, un grupo de monitores de cese de fuego, estaban preparándose para ir a las Montañas de Nuba en Sudán, cuando fueron convocados a una reunión de orientación en el Pentágono, en donde un monitor preguntó acerca del crimen y de la destrucción de recursos económicos en el área. El responsable de la orientación, un Coronel del Ejército, aclaró que el crimen no era su problema ya que el conflicto en Sudán era entre los musulmanes y cristianos. Su respuesta, la cual en sí reflejó una metodología común para analizar el conflicto, enfatizó la exigencia de incorporar el entendimiento cultural en el espectro de operaciones militares. La realidad en la región del Sudán como en cualquier otro lugar es que los factores políticos, económicos, y religiosos no pueden ser analizados en forma aislada. En esa área de Sudán, por ejemplo, la enemistad entre pastores y agricultores tenía dimensiones políticas, religiosas y militares. La tensión económica caracterizaba gran parte del conflicto, y la intensificación de la destrucción de recursos económicos era la más grave amenaza al cese de fuego.

La cultura ha sido descrita como “múltiples discursos que se asocian de vez en cuando en una gran configuración sistemática, pero en la mayoría de los casos, coexisten en campos dinámicos de interacción y conflicto.”<sup>1</sup> El tema de la cultura resulta ser tan extenso que no podemos aislarlo ni analizarlo individualmente de otros factores sociales tales como la historia, situación económica, política, religión, y relaciones que varían entre las áreas locales e internacionales. En ambos casos, tanto en la literatura de la historia militar como en la de las operaciones de contrainsurgencia, las referencias a la cultura y al entendimiento cultural muchas veces consisten en una sola frase o un párrafo que destaca que tal conocimiento es vital para lograr el éxito. Anteriormente, se efectuaba una hora de reunión informativa sobre aspectos culturales durante la fase pre-despliegue a

*El Mayor Christopher H. Varhola, Componente de Reserva del Ejército de los EE.UU., es un antropólogo cultural completando las etapas finales de su Doctorado en la Universidad Católica de América. Su investigación actual se concentra en la identidad y práctica religiosa a lo largo de la Costa Suahili en Tanzania. Anteriormente ocupó el cargo de oficial de asuntos culturales del 352° Comando de Asuntos Públicos en Irak, fue investigador para el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército en Irak y monitor del cese de fuego en Sudán.*

*La Teniente Coronel Laura R. Varhola, Ejército de los EE.UU., es la agregada militar del Ejército y Departamento de Defensa, Embajada de los EE.UU. en Dar es Salaam, Tanzania. Recibió su licenciatura de la Universidad de Michigan, su Maestría en Relaciones Internacionales de la Universidad Estatal de Troy y es egresada de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército Francés. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en los EE.UU., Corea del Sur, América Latina, Irak, y África.*

menudo malinterpretando los aspectos culturales y disminuyendo su importancia en la planificación de operaciones. Ahora existe, en gran parte debido a los desafíos en Irak, un creciente reconocimiento de la exigencia de conocimiento y entendimiento cultural en las FF.AA. Las lecciones aprendidas en Irak incluyen la necesidad de:

- Continuidad de personal y conocimiento institucional en cada región
- Adiestramiento cultural en nuestras instituciones educativas
- Diversidad en las capacidades lingüísticas
- Análisis socio-económico, conducido por especialistas regionales, durante el proceso de planificación
- Facilitar el *reachback*\* oportuno a especialistas de sectores

## Problemas en África Oriental

En el año 2002, las FF.AA. de los EE.UU. establecieron la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada-Cuerno de África (*CJTF-HOA*) en Yibuti con el propósito de “identificar, desbaratar, y finalmente derrotar a los grupos terroristas transnacionales que operaban en la región.”<sup>2</sup> Una parte de la misión incluía proporcionar asistencia económica en forma de operaciones civil-militares para disminuir la pobreza en general ya la misma ayuda a fomentar el terrorismo. Una parte integral de este esfuerzo es el entendimiento de los complejos aspectos socio-económicos y culturales que influyen en el comportamiento y creencias de poblaciones en todos los sectores del Cuerno de África y África Oriental.

**Inadecuada planificación y preparación.** A pesar de las lecciones aprendidas en Irak, las operaciones similares en Kenya y Tanzania se caracterizan por la frecuente rotación de personal. Además, la mayoría del personal desplegado no ha recibido ningún o ha recibido un adiestramiento mínimo respecto a la región, no tiene ninguna facilidad para el idioma Suajili, ni tiene una cadena de mando que exige el aprendizaje del idioma autóctono *in situ*. Otro elemento que agudiza la gravedad de la situación es el hecho

---

\*—El término *reachback* significa la habilidad electrónica de explotar los recursos, capacidades, y pericia tanto orgánicos como no orgánicos que, por diseño, no se encuentran en el teatro de operaciones.

de que sólo unos cuantos que planifican las operaciones han visitado estos países, e incluso si los elementos de planificación incluyen una sección de especialistas regionales, esta sección ejercería un nivel de influencia limitado con respecto a las otras secciones del estado mayor. Podemos atribuir la última deficiencia a la manera en que normalmente funcionan los distintos elementos del EM; es decir, tienden a operar en forma independiente y concentrar sus esfuerzos en un área funcional en vez de integrar todos los aspectos de las variaciones locales y regionales en su plan operacional. Los reglamentos, procedimientos operativos normales, modelos, y directrices desarrollados en otros ámbitos refuerzan esta tendencia. Como resultado, el EM desarrolla planes en un vacío sin considerar la importancia de las preocupaciones y características regionales.

**Malentender el poder de la identidad tribal.** Es común escuchar al personal militar norteamericano en Irak sostener que la sociedad iraquí es tribal, y que si uno puede entender a las tribus, puede hacer lo mismo con respecto a Irak. La misma forma de pensar ocurre en cuanto a África Oriental. Puesto que las guerras, por lo general, producen un completo desmoronamiento de las estructuras políticas y económicas, las teorías acerca del resurgimiento de identidades originales religiosas y étnicas adquieren una notable importancia. Estas teorías tratan con las interacciones interculturales y hacen hincapié en que algunas interacciones básicas reemplazan a otras. Este análisis es fácil de creer, dada su simplicidad, pero en realidad es desacertado. El rol variable de la identidad tribal, es sin duda alguna, importante en la cambiante mezcla de factores tales como la raza, religión, nacionalidad, historia, formas de sustento económico, y localidad; sin embargo, ninguno de los mismos puede ser analizado por separado o bajo las condiciones que enfatizan un solo factor por sobre los demás.

Las identidades tribales tal vez juegan un rol menos evidente en las operaciones de mantenimiento de paz ya que las mismas tienden a conducirse en países soberanos con gobiernos y sistemas jurídicos activos, que tal vez pueden ejercer mayor influencia que las cuestiones culturales y étnicas. No obstante, los factores culturales juegan un

mayor rol en estructuras gubernamentales y sociales. Cada departamento o sección del EM, por lo tanto, debe considerarlos durante el proceso de planificación y ejecución. Este comentario simplista puede ser considerado axiomático, pero su aplicación es compleja.

**Ignorar las complejidades culturales.** Emplear la metodología de medir cada una de ellas con la misma vara en el proceso de planificación operacional, tanto para operaciones humanitarias como otras en tiempo de paz, es muy simplista, ya que descarta las razones complejas del por qué algunos escogen actos terroristas como forma de acción. Considérese la conferencia de prensa de agosto de 2006 en Tanzania, como un ejemplo, en la cual un comandante militar norteamericano, de rango superior, declaró que las FF.AA. de los EE.UU. estaban en Tanzania, “en un afán de eliminar las condiciones que fomentan el terrorismo.” Los tanzanios se sintieron confundidos por los comentarios del comandante. Un periodista de la *Associated Press* consideró los comentarios chistosos y preguntó a algunos tanzanios si habían recientemente visto algunos terroristas. Los tanzanios apreciaban los esfuerzos de las FF.AA. norteamericanas, pero la razón dada para justificar tal ayuda no realzó los cruciales nexos de confianza a un nivel tan alto como éstos podrían haber sido.<sup>3</sup>

No es algo nuevo politizar el malestar que resulta de la pobreza y la opresión social. Durante mucho tiempo, ésta ha sido parte de la razón fundamental detrás de la Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional (*USAID*) y sus contrapartes en los gobiernos extranjeros, en términos de su misión. Sostener que sólo la pobreza crea el terrorismo es una simplificación excesiva de las situaciones complejas e ignora una gran serie de factores, además del Producto Interno Bruto, que también afectan las condiciones y actitudes sociales. El



Departamento de Defensa

*Un Capitán del Ejército de los EE.UU. trata un burro durante un Programa Veterinario de Acción Cívica en Ali Adde, Yibuti, 19 de septiembre de 2006.*

comandante norteamericano en Tanzania quiso dar publicidad a las actividades de apoyo humanitario de las FF.AA. norteamericanas; sin embargo, sus comentarios, que obviamente vinculaban las acciones de los EE.UU. a combatir los terroristas, disminuyeron la eficacia de la operación; llamó la atención el hecho que las fuerzas norteamericanas estaban en Tanzania para impulsar los intereses nacionales de los EE.UU., y no para mejorar el bienestar de los tanzanios. Los comentarios dejaron de manifiesto tanto el enfoque limitado como la falta de entendimiento por parte del EM de las complejidades que existen en las áreas rurales de Tanzania.

**Los esfuerzos de asuntos públicos.** Se supone que los oficiales de asuntos públicos militares son especialistas en el manejo de la prensa general, pero porque no expertos en una región dada, a menudo se equivocan en la idea de que cuanto más prensa exista, mejor. Sin embargo, si el propósito de una operación consiste en mejorar las condiciones sociales, así reduciendo la probabilidad de que un área se convierta en un caldo de cultivo para terroristas, entonces publicitar el esfuerzo resulta innecesario en gran parte y hasta tal vez contraproducente. La información verbal personal es suficiente para informar a la audiencia deseada acerca de los esfuerzos de los EE.UU. y transmitir la idea de que

los norteamericanos ayudan por razones que van más allá del puro objetivo de conseguir publicidad y beneficios inmediatos. Desafortunadamente, el personal de las FF.AA. y del Departamento de Estado de los EE.UU. tiende a servir uno o dos años en un lugar, lo cual limita su impacto y el número de proyectos que pueden efectuar. Es fácil entender que quieren anunciar los esfuerzos que entablan, pero esto puede ser imprudente porque puede interpretarse como que los EE.UU. están involucrados en esfuerzos temporales, de alta prominencia y no en programas a plazo largo. Informar a los medios de prensa nacional e internacional acerca de estas operaciones puede generar críticas debido a que las mismas quedan

***Una creencia errada compartida por norteamericanos y muchos habitantes del Oeste, consiste en que los proyectos de acción cívica son siempre positivos y simples de ejecutar.***

al descubierto de un público más variado—el cual puede vincular estas operaciones a las acciones “militaristas” o “imperialistas” en otras partes del mundo. Esto es menos posible si se limita la publicidad al nivel local.

**Malentender la influencia religiosa.** La percepción de que las áreas rurales en Tanzania son posibles caldos de cultivos para el extremismo islámico no es necesariamente errada, pero se tiende a ignorar, en términos generales, las religiones locales, los proyectos de desarrollo, las actitudes cívicas así como los niveles de popularidad y accesibilidad de los oficiales del gobierno. En aquel distrito donde el comandante hizo sus comentarios, existe una mezcla histórica de tanto la religión Islámica como las diversas religiones Cristianas (el último compuesto principalmente por católicos y anglicanos) bajo un paraguas de una cultura africana más extensa. Esta sincrética mezcla religiosa reconoce el rol y poder de los espíritus y la mágica, así como de la influencia ejercida por los antecesores familiares en la vida contemporánea. Asimismo, esto promueve una tolerancia religiosa que favorece

un nivel de coexistencia y el establecimiento de redes económicas. A lo largo de la comunidad, matrimonios entre seguidores de otras religiones son comunes, así como las conversiones de Islam al Cristianismo y viceversa (sin consideración del género).

Sin embargo, el flujo de una influencia externa religiosa menos tolerante, ha ido desafiando al statu quo. Concretamente, existe un creciente número de pentecosteses que han declarado que tranquilizar los espíritus de los antecesores consiste en una forma de adoración al diablo y que a los musulmanes se les está prohibido entrar al cielo debido a que no consideran a Jesucristo como su dios. No obstante, los musulmanes del área han rebatido el esfuerzo de los Pentecostés para dividir a la comunidad. Al juzgar a los Pentecostés herejes que rinden culto a Jesucristo en vez de Alá—y no meramente una distinta secta cristiana de la misma religión (sincrética)—los musulmanes han expulsado con eficacia a los recién llegados de la mayor parte de la comunidad. Los aspectos concretos teológicos de la Trinidad cristiana han resultado ser menos importantes que el mantenimiento de un sistema que favorece la coexistencia pacífica. De igual manera, el punto de vista de los musulmanes extremistas que no toman en cuenta las creencias de la comunidad local probablemente no tenga el mismo impacto sobre estos tanzanios. Esto, obviamente, afecta al potencial del área de producir a terroristas. Debemos incorporar este hecho en las estrategias civil-militares norteamericanas.

**Ignorar las relaciones económicas y de poder.** En los comentarios del mencionado comandante, tampoco no se tomaron en cuenta las identidades cívicas ni los medios de sustento económico que afectan a las actitudes y proclividades en cuanto al apoyo o uso de la violencia. La oposición política a los EE.UU. en el área es limitada, pero donde existe, debe ser analizada en su contexto socioeconómico y no juzgarla por sus apariencias ya que pueden ser engañosas. En otra aldea del mismo distrito, poblada principalmente por musulmanes, por ejemplo, la mayoría de los residentes declararon su odio a los EE.UU. y dijeron que ningún norteamericano sería bienvenido. Estos aldeanos formaron sus perspectivas basándose en la retórica política y religiosa; sin embargo, en este caso, la política y la religión eran consideradas menos importantes que la situación económica. La aldea está ubicada

en la costa y sus residentes contrabandean marihuana, palos de mangle, y carne de caza ilegal hacia Zanzíbar y el Medio Oriente. Las actitudes que adoptaron fueron menos políticas que pragmáticas; querían minimizar la atención al área desde afuera dado que la misma resultaría en la interrupción de sus empresas ilícitas.

De igual manera, durante una visita reciente al distrito Bagamoyo, presenciarnos un gran número de ganaderos (vaqueros). Estos han nuevamente llegado al área debido a la sequía en sus tradicionales tierras de pastoreo. Su presencia produce un nivel de tensión, y el conflicto con los agricultores es común. Consecuentemente, el esfuerzo por parte de los EE.UU. de proveer servicios veterinarios a las vacas de los ganaderos puede parecer un obvio curso de acción, pero esto probablemente enfadaría a los residentes nativos del área y generaría un nivel de hostilidad hacia a los EE.UU.

Una creencia errada compartida por norteamericanos y muchos habitantes del Oeste consiste en que los proyectos de acción cívica son siempre positivos y simples de ejecutar. La idea de que el pueblo local debe considerar tales actividades beneficiosas no es cierta. En los países antiguamente colonizados de África Oriental, la religión era una herramienta del proceso de colonización, y el lema “Uhuru y Kujitegemea” (libertad y autosuficiencia) representa la resolución por parte de África Oriental de evitar la repetición de las relaciones de dependencia y de intercambios desiguales que caracterizaron la era colonial en términos económicos. Incluso si se considera el desarrollo como un esfuerzo para ganar los corazones y mentes, no se lo percibe siempre como una fuerza inofensiva. Los EE.UU. no pueden lograr la aprobación de una población simplemente por medio de emplear fondos en proyectos sociales.



Departamento de Defensa

Marines del 6º Batallón de Ingenieros y soldados ugandeses colaboran para construir un techo nuevo como parte de Ejercicio Natural Fire 2006 en Serere, Uganda, 20 de agosto de 2006.

La población, al contrario, tiende a considerar tales gastos como otro medio que permite a los países desarrollados promover sus agendas nacionales y disminuir la soberanía africana.

La ayuda de desarrollo es también descrita con frecuencia como un esfuerzo para encubrir las operaciones militares y de inteligencia. Hace muchos meses, por ejemplo, unos artículos en periódicos tanzanios y kenianos abordaron un “plan *top secret*” de las FF.AA. norteamericanas para combatir el terrorismo. Estos sostenían que tanto los elementos de coordinación del Ejército, como los de enlace militar, compuestos por Boinas Verdes sumamente adiestrados y muy competentes en dialectos locales, operaban al amparo de proyectos humanitarios para la recolección de inteligencia e infiltración de redes terroristas.<sup>4</sup> Uno puede ver cuan fácil es relacionar las operaciones civil-militares actuales con las militares encubiertas. Las FF.AA. norteamericanas deben formular sus prioridades y directrices con respecto a la conducción de estas operaciones.

### ¿Quién debe encargarse de la cultura?

Entender el rol que la cultura juega en la sociedad no es una tarea fácil ni una ideal de ser cumplida por fuerzas militares. Los integrantes de las FF.EE., oficiales especializados en áreas

extranjeras así como los soldados que trabajan en asuntos públicos y operaciones psicológicas reciben adiestramiento regional y en idiomas. El nivel de adiestramiento varía, dependiendo de la región y los requerimientos actuales, así como las prioridades en Irak y Afganistán. Sin embargo, es común que algunos “especialistas” en África no hayan recibido adiestramiento acerca de la región ni hayan sido desplegados en algún sector del continente. Por ende, incluso si estos especialistas estuviesen disponibles y los empleáramos con eficacia, quizás aun así podrían carecer de la experiencia necesaria.

Para compensar este hecho, algunas unidades militares emplean a capellanes como especialistas culturales. Sus comandantes los consideran apropiados para cumplir este papel debido al vínculo estrecho que existe entre la religión y la cultura. No obstante, aunque los capellanes asesoran a los comandantes acerca de cuestiones religiosas en ambientes operacionales militares—un rol que han realizado con mucho éxito en Irak—tener que lidiar con la cultura en general produce un dilema para ellos: ¿Cómo se separa la religión de la cultura? Esta es una tarea casi imposible. Los componentes de la cultura no pueden ser separados el uno del otro, y realizar un más amplio análisis cultural no es una tarea para la cual los capellanes están entrenados. Ofrecer consejos respecto a asuntos religiosos en un área de responsabilidad también es un rol doctrinario vago y pone en duda el límite dentro del cual los capellanes deben realizar misiones interactivas con personas de la localidad que viven fuera de las bases militares, puesto que muchas tal vez podrían considerar a los capellanes predispuestos a tener una serie de creencias religiosas, dogmáticas, o etnocéntricas. Esta es, al fin y al cabo, una decisión del comandante, y él simplemente necesita estar conciente de los posibles efectos negativos que pudieran resultar del empleo de capellanes como asesores culturales y oficiales de enlace.

Estas misiones no tradicionales, podrían producir consecuencias involuntarias. Un capellán superior de las FF.AA. de los EE.UU., por ejemplo, solicitó recientemente permiso para entrar a Tanzania con el objetivo de entrevistarse con algunos líderes claves nacionales religiosos. Su intención fue la de “[desarrollar] medios en

los cuales la religión, [un componente] que juega un rol crucial en las relaciones internacionales aquí en esta región, pudiera ser empleada como una fuerza para la paz y cooperación.” En su justificación para visitar a Tanzania declaró además lo siguiente: “Hemos también enviado donaciones por medio de otros que atraviesan a Sudán meridional. Colaboramos con organizaciones no gubernamentales (ONG) tanto religiosas como laicas a lo largo de nuestra Área de Interés para ejercer un nivel de influencia más eficiente y eficaz con respecto a nuestros objetivos compartidos.”<sup>5</sup> Cada ayuda, ya sea humanitaria u otra, tiene por al menos un cierto nivel de importancia en términos políticos y militares, pero las ONG cristianas suministran fondos abiertamente al Ejército de Liberación Popular de Sudán. En este ejemplo, al usar su puesto militar para canalizar la ayuda a Sudán, el capellán, quiérase o no, en un afán de cumplir una agenda política-religiosa, estaba omitiendo el cumplimiento de los reglamentos de control formulados por el Gobierno de los EE.UU. para prohibir tales acciones.

Una de las características básicas del sistema norteamericano de gobernabilidad consiste en la separación de la Iglesia y del Estado; ninguna agencia del Gobierno está asignada oficialmente a realizar obras religiosas. Los capellanes en las FF.AA. norteamericanas, sin embargo, son un tanto anómalos. Puesto que el Gobierno les paga específicamente para satisfacer a las necesidades religiosas de los soldados, no se puede ignorar el hecho de que son también defensores de la religión. El empleo imprudente de la palabra “cruzada” por parte de los líderes militares y políticos norteamericanos para describir la guerra en Irak podría hacer que los capellanes aparenten ser los representantes oficiales de tal “cruzada” ante la mirada expectante de los árabes-musulmanes—un *jihadista judeo-cristiano* (“cruzada” en árabe se traduce como *harb al salibeya*: una guerra de la cruz, la cual puede ser fácilmente traducida como “jihad cristiano”).<sup>6</sup> En dos casos que observé en Irak, esta situación fue agudizada por algunos capellanes que portaban armas, lo cual es un acto dudoso de legalidad que viola los preceptos de sentido común y a la vez refuerza las imágenes de guerra religiosa.

Por estas razones, asignar los capellanes militares—los cuales son por lo general cristianos—para servir como expertos culturales y agentes principales de interacción cultural podría generar un cierto nivel de religiosidad a las actividades regionales norteamericanas. Esto no es una crítica en contra de los capellanes, sino un aviso de precaución acerca de las posibles cargas intrínsecas en usar a los mismos en roles extensos en algunos contextos político-religiosos. Emplear a capellanes como especialistas y asesores culturales, sobre todo, subraya el fracaso por parte de la cadena de mando de las FF.AA. de entender las complejidades de la cultura local. Esto, a su vez, enfatiza la necesidad de analizar e incorporar de manera metodológica los factores culturales en las operaciones militares.

### Lecciones perdidas

Empleando sus operaciones en África Oriental como un ejemplo, es evidente que las FF.AA. de los EE.UU. no han puesto en práctica las lecciones aprendidas en Irak. Hasta ahora, las fuerzas norteamericanas destinadas a África Oriental, no han recibido ningún adiestramiento pre-despliegue respecto a la cultura de la misma; lo que es contrario, el entrenamiento que el Ejército brindó a las fuerzas enviadas a Irak y Afganistán fue diseñado para estos lugares. Aunque gran parte de este entrenamiento fue sin duda valioso, ya que incluyó ejercicios en convoyes con fuego real, manejo de prisioneros, estudio de la ley de guerra, tácticas de pequeña unidad, y técnicas de exploración de dispositivos explosivos improvisados, éstos simplemente no fueron aplicables a las operaciones en África Oriental. Consecuentemente, las fuerzas norteamericanas en la región han tenido que depender de la Embajada de los EE.UU. para obtener ayuda básica, tanto logística como informativa. Esto puede producir choques con el personal de la embajada, ya que podría considerar a las fuerzas norteamericanas nuevamente llegadas a la región como un gran agotamiento de tiempo y recursos así como una posible fuente de vergüenza.

La falta de adiestramiento regional y competencia general impiden así también a los EE.UU. incorporarse adecuadamente en sociedades foráneas. A veces, se hospedan

en hoteles lujosos y contratan a traductores o personas que “facilitan” la obtención de artículos del mercado local y que les aconsejan en cuanto a cómo relacionarse con las personas de la localidad. Las operaciones sostenidas han involucrado la creación de “casas refugios” en las comunidades ricas de expatriados de África Oriental. Aunque este plan cumple con las directrices de protección de la fuerza y ayuda a mantenerla bajo alguna forma de control debido a su proximidad a la embajada, no proporciona el ambiente más propicio para estudiar un país.

Si las FF.AA. van a conducir actividades en tiempo de paz, las mismas deben incluir un constantemente actualizado conocimiento socioeconómico, cultural, étnico e histórico en las fases de planificación y ejecución de las operaciones así como también deben facilitar a sus líderes acceso a información y especialistas para que puedan tomar decisiones bien informadas. Debemos superar las prerrogativas dogmáticas institucionales, en términos de innovación. Necesitamos tomar decisiones bien desarrolladas e influidas por la retroinformación. Debemos desarrollar una base institucional de conocimiento que nos brinda flexibilidad y continuidad.

Uno no puede entender las condiciones que fomentan el terrorismo observándolas desde el aislamiento de vecindarios lujosos en las capitales durante un período de 90 días de servicio temporal. Para poder hacerlo, se exigen años de preparación y el reconocimiento inequívoco de la importancia de la misión por parte del comandante. **MR**

---

### NOTAS

1. Nicholas Dirks, Geoff Eley, y Sherry Ortner, *Culture/Power/History* (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1994), pág. 4.

2. Enunciado de la misión, *Combined Joint Task Force-Horn of Africa*, [www.hoa.centcom.mil](http://www.hoa.centcom.mil).

3. “U.S. Builds Clinic to Win Hearts and Minds of Tanzanians,” *This Day* (Dar es Salaam, Tanzania), 19 de agosto de 2006.

4. “Special Forces to Serve at U.S. Embassies,” *The Citizen* (Dar es Salaam, Tanzania), marzo de 2006.

5. Correspondencia personal del autor.

6. En el 16 de septiembre de 2001, por ejemplo, durante un discurso transmitido por televisor y dirigido a los medios de prensa, el Presidente Bush dijo, “Esta cruzada, esta guerra contra el terrorismo va a durar un rato...” Véase Peter Ford, “Europe cringes at Bush ‘crusade’ against terrorists,” *The Christian Science Monitor*, 19 de septiembre de 2001, pág. 12. Durante la Operación *Desert Storm*, el autor presencia un tanque con la palabra “CRUSADER” [CRUZADO] pintada en su cañón; otro ejemplo consiste en el sistema de artillería *CRUSADER* del Ejército.